



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH] Mestrado em Marketing e Comunicação

Mestrado em Marketing e Comunicação

## MOTIVAÇÃO E ENGAGEMENT NO TRABALHO

### - Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social -

Rute Almeida Fernandes do Bem

Coimbra, 2020



# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Rute Almeida Fernandes do Bem

## MOTIVAÇÃO E ENGAGEMENT NO TRABALHO

### - Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social -

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre.

Constituição do júri:

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Prof. Doutora Sílvia Maria Rodrigues da Cruz Parreiral

Orientador: Prof. Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, por serem o pilar da minha vida. Perdoem-me por não ter ido para Direito e obrigada por continuarem a ajudar-me a construir o meu caminho.

À minha irmã, a pessoa mais importante da minha vida, que me ensinou a não desistir, a lutar e a acreditar.

Aos meus amigos, por me apoiarem incondicionalmente.

À Professora Doutora Cláudia Andrade, pela orientação e incentivo na realização deste trabalho.

À APPACDM de Soure, na pessoa do seu Presidente, Dr. António Santos Mota, pela disponibilidade e permitir a elaboração deste estudo.

Ao Senhor Presidente da Câmara Municipal de Soure, Mário Jorge Nunes, e ao meu chefe, o Senhor Vereador Dr. Gil Soares, por cultivarem a motivação laboral e serem uma inspiração para o desenvolvimento deste projeto.

**A todos, o meu muito obrigado!**

## **Motivação e Engagement no Trabalho – Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social**

### **Resumo**

Com a evolução da sociedade, a área de Recursos Humanos tem ganho espaço, tornando-se essencial, sobretudo no mundo empresarial. Os estudos existentes neste setor demonstram que os colaboradores são um fator preponderante para o sucesso das empresas. Colaboradores motivados e satisfeitos produzem mais e melhor.

Neste sentido, é importante saber o que motiva os trabalhadores, para que estes desempenhem as suas funções o melhor possível, traduzindo-se no êxito das organizações a que pertencem. A este fenómeno está associado o conceito de compromisso organizacional, segundo o qual colaboradores laboralmente satisfeitos se sentem mais envolvidos com a instituição.

Um estudo destes temas aliado ao setor da solidariedade social é uma análise relevante, dado que a desmotivação dos colaboradores pode significar perdas inestimáveis, quer a nível humano, quer a nível de financeiro, tornando-se por isso importante para as instituições conhecerem o grau de eficiência e satisfação dos seus interlocutores.

O presente trabalho tem como objetivo explorar as causas de satisfação e motivação dos colaboradores e de que forma estas se refletem no *engagement* no trabalho. Para tal, foi elaborado um estudo na APPACDM de Soure, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com recurso a questionários disponibilizados aos seus colaboradores.

Através dos dados recolhidos, foi possível perceber alguns aspetos referentes à relação do colaborador com a organização e o seu compromisso com a mesma.

Foram avaliados dados sociodemográficos, fatores associados à satisfação e motivação e fatores associados ao *engagement* no trabalho, que permitiram compreender o nível de satisfação dos colaboradores relativamente às condições laborais, às funções desempenhadas, à remuneração, à concretização de objetivos e à progressão na carreira.

**Palavras-Chave:** Motivação; Satisfação Laboral; *Engagement* no Trabalho, Solidariedade Social; Colaboradores.

## **Motivation and Work Engagement – Case Study of a Private Social Solidarity**

### **Institution**

#### **Abstract**

With the evolution of society, the area of Human Resources has gained space, becoming essential, especially in the business world. Studies in this sector show that collaborators are a major factor in the success of companies. Motivated and satisfied workers produce more and better.

In this sense, it is important to know what motivates workers so that they perform their jobs to the best of their ability, resulting in the success of the organizations to which they belong. To this phenomenon is associated the concept of organizational commitment, according to which labor-satisfied collaborators feel more involved with the institution.

A study of these issues combined with the social solidarity sector is a relevant analysis, as the demotivation of workers can mean incalculable losses, both human and financial, making it important for institutions to know the degree of efficiency and satisfaction of its interlocutors.

This paper aims to explore the causes of satisfaction and motivation of workers, and how they are reflected in engagement at work. For that, a study was prepared, using questionnaires made available to the workers of the APPACDM de Soure, a Private Social Solidarity Institution.

Through the collected data, it was possible to perceive some aspects regarding the workers relationship with the organization and their commitment to it.

Sociodemographic data, factors associated with satisfaction and motivation, and factors associated with work engagement were evaluated, which allowed us to understand the level of satisfaction of the workers regarding working conditions, functions performed, remuneration, achievement of goals and career progression.

**Keywords:** Motivation; Job Satisfaction; Work Engagement, Social Work; Workers.

## Índice

Abreviaturas: .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Índice de Gráficos .....	xi
INTRODUÇÃO .....	13
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
1. A Motivação .....	19
1.1. Teorias da Motivação .....	19
1.1.1. Teorias de Conteúdo .....	20
1.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow.....	20
1.1.1.2. Teoria ERG – Alderfer.....	21
1.1.1.3. Teoria das Necessidades – David McClelland.....	22
1.1.1.4. Teoria de Dois Fatores – Herzberg .....	23
1.1.1.5. Modelo das Características da Função – Hackman e Oldham .....	23
1.1.2. Teorias de Processo.....	24
1.1.2.1. Teoria das Expectativas – Vroom.....	24
1.1.2.2. Teoria da Expectativa – Lawer .....	25
1.1.2.3. Teoria da Equidade – Adams .....	25
1.1.2.4. Teoria da Definição dos Objetivos – Locke e Latham .....	26
2. O <i>Engagement</i> no Trabalho.....	27
CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	31
1. História da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) .....	33
2. Caracterização da APPACDM de Soure .....	33
3. Área de Atuação da APPACDM de Soure .....	34
4. Segmentos de Intervenção da APPACDM de Soure .....	34
CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO .....	37
1. Estudo Empírico .....	39
2. Modelo .....	39
3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	40
4. Procedimento .....	40
CAPÍTULO IV – RESULTADOS .....	41

1. Dados Sociodemográficos .....	42
1.1. Idade .....	42
1.2. Habilitações Literárias .....	42
1.3. Carga Horária Laboral .....	43
1.4. Número de Anos a Trabalhar na Instituição .....	44
1.5. Participação em Atividades Extralaborais da Organização .....	44
2. Fatores Associados à Motivação .....	45
3. <i>Engagement</i> no Trabalho .....	50
4. Discussão dos Resultados .....	55
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES .....	59
Conclusões .....	61
Limitações ao Estudo .....	65
Recomendações .....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71

**Abreviaturas:**

AES – Associação Empresarial de Soure

APPACDM – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente

Mental APPD – Associação Portuguesa de Patologia Dual

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade

Social LRE – Lar Residencial

POPH – Programa Operacional de Potencial

Humano RH – Recursos Humanos

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário



## **Índice de Figuras**

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	19
Figura 2: Modelo de Investigação .....	38

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Caraterização sociodemográfica dos colaboradores de acordo com o género .....	41
Tabela 2: Caraterização sociodemográfica dos colaboradores de acordo com a idade .....	41
Tabela 3: Habilitações Académicas dos Colaboradores .....	41

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Habilitações Académicas .....	42
Gráfico 2: Carga Horária Laboral.....	42
Gráfico 3: Número de Anos a Trabalhar na Instituição .....	43
Gráfico 4: Participação nas Atividades Extralaborais Organizadas pela Instituição.....	43
Gráfico 5: Fatores Associados à Motivação .....	44
Gráfico 6: Fatores Associados à Motivação .....	45
Gráfico 7: Fatores Associados à Motivação .....	46
Gráfico 8: Fatores Associados à Motivação .....	47
Gráfico 9: Fatores Associados à Motivação .....	48
Gráfico 10: Fatores Associados à Motivação.....	49
Gráfico 11: Fatores Associados ao <i>Engagement</i> no Trabalho .....	50
Gráfico 12: Fatores Associados ao <i>Engagement</i> no Trabalho .....	52



## **INTRODUÇÃO**



## **Introdução**

Num período de recessão económica, devido ao agravamento da crise financeira a nível mundial, as organizações de carácter interventivo a nível social têm aumentado, em função das necessidades da população. Em Portugal estas organizações designam-se por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), atuando na proteção social e na intervenção económica.

O setor social tem crescido em toda a Europa, designadamente no nosso país, onde também se tem verificado um aumento de emprego na área (Ferreira, 2004). As IPSS dedicam-se à prestação de serviços na área social, ajudando as populações mais carenciadas, sendo, em parte, financiadas pelo Estado. No entanto, face às políticas de austeridade e ao crescimento do número de instituições de solidariedade social, estas também têm a responsabilidade de proporcionar a sua sustentabilidade, desenvolvendo mecanismos que permitam reduzir a dependência de financiamentos estatais.

De acordo com vários autores (Rider e McCandless, 2010; Santos, 2008), as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização. No caso das IPSS, esta importância é acrescida pelo carácter social das instituições e pelos serviços que prestam.

Dado o interesse do trabalho desenvolvido pelas IPSS, é necessário que os seus colaboradores estejam em consonância com os objetivos e serviços prestados pelas organizações a que pertencem. Neste sentido, torna-se preponderante para a eficácia e eficiência institucional, que os colaboradores estejam motivados para o desempenho das suas funções e satisfeitos profissionalmente, pois os recursos humanos são o elemento essencial de qualquer organização. Neste âmbito, vários estudos afirmam que a motivação e a satisfação laboral têm impacto no compromisso organizacional dos colaboradores. Sendo, por isso, relevante estudar estas áreas e perceber a aplicação real destes conceitos numa instituição em que os colaboradores têm um papel tão fundamental, como o caso de uma instituição de solidariedade social ligada à deficiência mental.

Tendo em consideração que o trabalho influencia fortemente a qualidade de vida do ser humano, uma vez que não é possível desassociar o indivíduo da sua atividade profissional, a presente investigação tem como objetivo analisar a importância da motivação e da satisfação laboral dos colaboradores de Instituições Particulares de Solidariedade Social, e de que forma isso se reflete no engagement com o seu trabalho.

Para desenvolvimento deste trabalho é efetuado um estudo de caso na Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) de Soure. A

escolha desta instituição deveu-se ao facto de ser a única IPSS no concelho de Soure dedicada à área da deficiência, abrangendo população de outros municípios, o que revela a sua dimensão, capacidade e importância interventiva. É também uma organização significativa pelo número de respostas sociais que tem disponíveis, pelos inúmeros projetos em que se envolve, pela sua integração na comunidade e pelo número de clientes e colaboradores que mantém.

A estrutura da dissertação divide-se em quatro capítulos centrais.

No capítulo I é apresentado o enquadramento teórico sobre os temas principais. Primeiramente o tema é contextualizado, abordando a área de recursos humanos e os conceitos de motivação e satisfação laboral e as suas implicações no engagement no trabalho.

O capítulo II consiste na apresentação da instituição onde se realiza o estudo. Engloba uma caracterização da APPACDM de Soure, a sua história e as áreas de intervenção.

O capítulo III é referente à metodologia de investigação, onde são apresentados os objetivos do estudo, os instrumentos de recolha de dados, a metodologia utilizada e o modelo de investigação aplicado.

O capítulo IV refere-se aos resultados, à discussão dos mesmos e respetivas conclusões. Inclui ainda as limitações ao estudo e recomendações, para que a organização possa refletir e avaliar alternativas de melhoria com vista a aumentar a motivação dos seus profissionais.

Em suma, o estudo pretende, através da recolha e análise das respostas dos colaboradores, perceber se estes se sentem motivados para a realização da sua atividade profissional, se estes se encontram laboralmente satisfeitos e de que forma isso se repercute no engagement no trabalho.



## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

### **1. A Motivação**

Quando tentamos entender algo, procuramos saber as suas causas. O método mais fácil para perceber qualquer coisa, é saber o que a originou. Assim, é frequente ouvirmos nas conversas do quotidiano ou em entrevistas e reportagens jornalísticas questões como “o que é que o motivou a fazer isso?”. Neste sentido, adquire importância perceber o que nos faz agir ou adotar determinado comportamento, surgindo, assim, o conceito de motivação.

A motivação é um processo interior que impulsiona e gera comportamento (Campos, 2005). É considerada como um fator psicológico que determina a ação dos indivíduos e que estes se comportem de determinada maneira (Solomon, 2011). Ou seja, podemos definir motivação como a força propulsora que impele o indivíduo a agir.

A motivação surge, também, como um dos conceitos mais importantes associados à gestão de recursos humanos. Dada a sua relevância para as organizações, como já referido anteriormente, começou a ser equacionada e aplicadas nas práticas de gestão organizacional.

#### **1.1. Teorias da Motivação**

A motivação é uma temática estudada por diversos autores, existindo várias teorias sobre o assunto.

De acordo com Rocha (2010), é possível dividi-las em duas categorias: teorias de conteúdo e teorias de processo.

Segundo o mesmo autor (Rocha, 2010), as teorias de conteúdo relacionam-se com o que pode motivar o indivíduo, designadamente os fatores intrínsecos e extrínsecos que originam o seu comportamento. Considera exemplos desta categoria as teorias de Maslow, Alderferer, McClelland, Herzberg e Hackman e Oldman.

Por sua vez, as teorias de processo são demonstrativas do desenvolvimento da motivação no indivíduo, sendo exemplos desta categoria os modelos de Vroom, Lawler, Adams e Locke e Latham (Rocha, 2010).

### 1.1.1. Teorias de Conteúdo

#### 1.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow

Maslow considerado um dos principais estudiosos da motivação. É autor da Teoria da Hierarquia das Necessidade, segundo a qual o ser humana é motivado por cinco diferentes tipos de necessidades explanados numa pirâmide (Robbins, 2002).



**Figura 1:** Pirâmide das Necessidades de Maslow

**Fonte:** Adaptado de Robbins, 2002.

Necessidades Fisiológicas: Encontram-se na base da pirâmide e são as necessidades básicas inerentes a qualquer ser humano, como a fome, a sede, o sono ou o desejo sexual. São de ordem biológica e exigem satisfação regular. Sem estas necessidades estarem supridas, não se conseguem colmatar outras de nível superior.

Necessidade de Segurança: Surge após estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas e relacionam-se com os elementos que fazem os indivíduos sentirem-se seguros, como possuir habitação, emprego, saúde (planos de saúde), reforma, etc.

Necessidades Sociais: Traduzem-se pela necessidade de se relacionar com outras pessoas, de se integrar na sociedade e ser aceite por ela. Quando esta carência não é satisfeita prejudica a saúde mental do indivíduo, originando desmotivação, isolamento e depressão.

Necessidade de Estima: Agrupa duas necessidades – conhecer as suas capacidades (sentimento de autoconfiança, orgulho em si próprio) e ser reconhecido pelos outros (sentir-se admirado e respeitado). Relaciona-se com o conceito de status, originando autoestima do indivíduo.

Necessidade de Autorrealização: Refere-se à plena satisfação de todas as necessidades, constituindo, por isso, o topo da pirâmide. Neste nível, o indivíduo cuida do seu crescimento pessoal e procura realizar os seus objetivos de vida.

De acordo com Robbins (2002), para Maslow o ser humano é o conjunto destes cinco níveis de necessidade, precisando de as ver satisfeitas para estar em perfeita harmonia pessoal e profissional.

Esta teoria tem importância para os gestores de recursos humanos, uma vez que estes pretendem saber como potenciar os seus colaboradores, tendo assim uma forma de perceber os seus desejos e motivá-los.

#### **1.1.1.2. Teoria ERG – Alderfer**

No seguimento do estudo da teoria proposta por Maslow, Alderfer apresenta a Teoria ERG (iniciais das palavras inglesas Existence, Relatedness e Growth), conforme refere Hampton (1992). Esta consiste no agrupamento de categorias mencionadas por Maslow, embora com outras designações. Deste modo, a teoria assenta em três conceitos:

- ✓ Existência, referente às necessidades básicas, que Maslow designou como fisiológicas e de segurança;
- ✓ Relacionamento, que se referem às necessidades sociais e de estima;
- ✓ Crescimento, que corresponde à necessidade autorrealização.

No entanto, ao contrário de Maslow, que estipula uma hierarquia de necessidades, Alderfer define os seus três tipos de necessidades como estando todas ao mesmo nível e que para alcançar as necessidades mais elevadas não é preciso satisfazer as inferiores. A perceção de Alderfer é que as três categorias surgem ao mesmo tempo e que uma motivação eficaz advém precisamente da sua simultaneidade.

Ou seja, a Teoria da Hierarquia das Necessidades dita que se o indivíduo tem de satisfazer as necessidades de níveis inferiores para conseguir alcançar as necessidades superiores. Por conseguinte, quando não consegue satisfazer determinada necessidade, o

indivíduo não avança para um nível superior, precisando sempre de suprir as necessidades inferiores. Este retrocesso entre os níveis e a não satisfação das necessidades pode originar frustração nos colaboradores, gerando o princípio de regressão da frustração.

Em oposição, a Teoria ERG determina que, no caso de o indivíduo não satisfazer uma necessidade de nível superior, aumentará o seu desejo de satisfazer uma necessidade de nível inferior, à qual poderá regressar, contrariamente ao que Maslow definia. Esta diferença entre as duas teorias tem impacto no princípio de regressão da frustração, que por sua vez tem repercussões nos colaboradores.

#### **1.1.1.3. Teoria das Necessidades – David McClelland**

Na sua teoria, David McClelland identificou três necessidades – necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (Ondracek, J., Bertsh, A., Saeed, M., 2011). O autor considera que todas as pessoas possuem as três necessidades, independentemente do seu género, idade ou cultura.

- ✓ Necessidade de realização: Refere-se ao desejo do indivíduo em alcançar objetivos que representem desafios. Traduz-se pela necessidade de obter sucesso e ser eficiente.
- ✓ Necessidade de afiliação: Corresponde ao desejo de manter relacionamentos pessoais próximos e valorizar as competências sociais.
- ✓ Necessidade de poder: Representa o desejo de controlar decisões, decidir e influenciar (Cunha et al., 2007).

No entanto, McClelland (1961) afirma que estas necessidades são aprendidas, ou seja, adquiridas indivíduo. A teoria destaca também pelo que uma das necessidades é sempre mais dominante que as restantes duas, e que essa depende da cultura e experiências pessoais do sujeito (McClelland, 1961).

Em suma, na teoria de McClelland as necessidades não são categorizadas em níveis, o autor considera que o sujeito possui as três necessidades por ele distinguidas em vários graus, sendo que uma se destaca.

Esta conceção assume importância para as organizações, na medida em que os gestores de recursos humanos podem identificar a necessidade dominante dos seus colaboradores e orientar os objetivos da empresa de acordo com o que os motiva.

#### **1.1.1.4. Teoria de Dois Fatores – Herzberg**

A teoria dos dois fatores, também designada por teoria bifactorial, compreende que a relação do indivíduo com o seu trabalho pode determinar o seu sucesso (se a relação é boa) ou o seu fracasso (se for má) (Herzberg, 1997).

Para Herzberg, existem dois tipos de fatores – motivacionais e higiênicos – que influenciam o comportamento das pessoas. Os fatores motivadores são os que originam atitudes positivas relativamente ao trabalho e consequentemente a satisfação dos trabalhadores, enquanto os fatores higiênicos embora evitem as atitudes negativas, não causam satisfação (Robbins, 2002).

O autor define como fatores motivadores a sensação de realização, reconhecimento e responsabilidade, bem como possuir um trabalho desafiante e que permita o crescimento pessoal e a progressão. (Herzberg, 1997). Como fatores higiênicos, encontram-se as políticas da empresa, condições de trabalho, relacionamento com os colegas, segurança e remuneração (Herzberg, 1997).

No entanto, esta teoria não considera que o oposto de satisfação no trabalho seja insatisfação, mas sim ausência de satisfação; do mesmo modo que o contrário de insatisfação no trabalho não é satisfação, sendo antes ausência de satisfação (Herzberg, 1997). Neste sentido, a teoria dos dois fatores revela-se importante pois permite aos gestores de RH perceberem que os fatores que causam satisfação no trabalho não são os mesmos que originam insatisfação no mesmo. Ou seja, possuir um bom salário pode combater a insatisfação laboral, mas não é sinónimo de que o colaborador esteja satisfeito.

#### **1.1.1.5. Modelo das Caraterísticas da Função – Hackman e Oldham**

Hackman e Oldham (1976) criaram o Modelo das Caraterísticas da Função, segundo o qual são cinco as caraterísticas do trabalho – variedade, identidade, significado, autonomia e feedback – que contribuem para fazer da função um estímulo da motivacional.

- ✓ Variedade – Variedade na execução do seu trabalho (recurso a competências, conhecimentos e atividades diversificadas);
- ✓ Identidade – Coerência no desempenho da função, em é possível delimitar o início, meio, fim e resultados da atividade, identificando o trabalho como seu;

- ✓ Significado – Necessidade do colaborador de que o seu trabalho tenha significado, seja para a organização, para os seus pares ou para a sociedade;
- ✓ Autonomia – Relaciona-se com o grau de liberdade e independência que o colaborador tem a nível de planeamento de tarefas e execução das mesmas;
- ✓ Feedback – Informação em quantidade e qualidade, transmitida ao colaborador sobre a sua eficácia, eficiência, desempenho e progresso;
- ✓ Estas cinco características do trabalho que fazer da função um impulso motivador, vão ter impacto sobre três estados psicológicos – significado, responsabilidade e consciência do desempenho (Cunha et al., 2007);
- ✓ Significado do trabalho executado – Consiste na medida em que o colaborador sente que o seu trabalho tem valor, é valorizado e que vale o seu esforço;
- ✓ Responsabilidade – Sentimento de dever e responsabilidade pelos resultados obtidos;
- ✓ Consciência do desempenho – Perceção sobre a sua performance (eficácia alcançada).

Em suma, este modelo designa que a satisfação no trabalho depende das cinco características acima mencionadas, que por sua vez dão origem aos três estados psicológicos explanados. Por outras palavras, a presença das características referidas por Hackman e Oldhman levam ao aumento da motivação intrínseca dos colaboradores e, consequentemente, a sua satisfação laboral.

### **1.1.2. Teorias de Processo**

#### **1.1.2.1. Teoria das Expetativas – Vroom**

Vroom (1964) explica a motivação mediante os objetivos e escolhas de cada pessoa, bem como as expetativas para atingir esses objetivos. Esta teoria contempla o comportamento e o desempenho como uma escolha racional do indivíduo, que poderá proporcionar benefícios ao mesmo. Deste modo, segundo o autor do modelo, a motivação depende da satisfação de três condições:

- ✓ Expetativa – Pressuposto de que o esforço na realização de determinada tarefa origina um bom desempenho na mesma, que por sua vez leva à obtenção de uma recompensa;



- ✓ Valência – Traduz-se pelo valor que o sujeito atribui à recompensa. Por exemplo, se o colaborador é motivado por dinheiro, poderá não valorizar a compensação em tempo (folgas ou acumulação de tempo no banco de horas);
- ✓ Instrumentalidade – É a relação entre o desempenho do colaborador e o resultado deste. A instrumentalidade é considerada baixa quando a recompensa é a mesma independente do desempenho tido.

Sucintamente, o colaborador é motivado a investir o seu esforço (empenhar-se) quando considera que vai ter um desempenho favorável e que daí resultará uma recompensa que satisfará as suas necessidades (Robbins, 2002).

#### **1.1.2.2. Teoria da Expetativa – Lawer**

Lawer considera que o dinheiro é o principal motivador do colaborador, fazendo com que este tenha um melhor desempenho e seja mais eficiente. Porém, para ser funcional, os colaboradores têm de ser recompensados pela sua dedicação e pela prestação tida. Quando isto não ocorre, ou seja, caso os colaboradores não recebam aumentos proporcionais ao acréscimo do volume de trabalho ou não haja distinção na remuneração face ao seu desempenho, o dinheiro perde a capacidade de motivar (Sousa et al, 2006).

Para os gestores, este pode ser um modelo muito importante tendo em conta que, dada a situação económica atual, o dinheiro pode efetivamente ser motivador. No entanto, caso apliquem o fator monetário como elemento de motivação, terão de estar atentos ao desempenho dos colaboradores para que retribuição financeira seja correspondente. Caso contrário, como referido anteriormente, se o esforço não for reconhecido deixa de haver motivação.

#### **1.1.2.3. Teoria da Equidade – Adams**

A Teoria da Equidade, de Adams, incide na necessidade de justiça no local de trabalho como fator motivacional. Neste modelo, a motivação depende da harmonia entre o desempenho do colaborador e a sua compensação (Robbins, 2002). Ou seja, o colaborador sente-se motivado quando é recompensado pelo trabalho desenvolvido, entrando o conceito de justiça. Sendo que a compensação pode ser monetária, tempo (férias ou folgas), reconhecimento do trabalho, promoção ou outra.

Os colaboradores avaliam a justiça das suas compensações comparando-se com os seus pares cujo contributo para a organização é semelhante ao seu (Robbins, 2002). Quando sentem que a sua recompensa é injusta (por ser inferior à de colegas com o mesmo desempenho e melhor compensados), os trabalhadores sentem-se insatisfeitos, desenvolvendo tendência para um decréscimo do seu contributo.

Este é uma das teorias mais relevantes para as organizações, uma vez que representa a compensação dos colaboradores através de incentivos ao seu esforço. No entanto, é fundamental que os gestores de recursos humanos sejam justos na atribuição das compensações para que estas funcionem do modo pretendido. De outro modo, poderá assistir-se à insatisfação perante o sentimento de injustiça, que, quando repetido, pode originar a saída dos colaboradores da organização.

#### **1.1.2.4. Teoria da Definição dos Objetivos – Locke e Latham**

A teoria apresentada por Locke e Latham determina a definição de objetivos como instrumento de motivação. Por outras palavras, relaciona-se com a necessidade de traçar metas e a motivação para atingi-las.

Os autores estabelecem uma sequência de características para a formulação dos objetivos, que designam como SMART. Esta palavra deriva das iniciais das características no idioma inglês – Specific, Measurable, Agreed, Realistic e Timed. Ou seja, os objetivos definidos têm de ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e possuir prazos.

A determinação para alcançar uma meta é tanto maior quanto melhor definida a mesma estiver. Os objetivos genéricos carecem de objetividade, não sendo fáceis de obter. Assim, quanto mais específicos forem as metas traçadas, melhores serão os resultados obtidos, uma vez que os colaboradores reconhecem quais as suas funções e o desempenho que devem ter para alcançar o que se propuseram (Bilhim, 2006).

Esta é uma teoria que pode contribuir grandemente para as organizações, na medida em que os objetivos definidos podem não só ser benéficos para os colaboradores como para a própria instituição. No entanto, há que ser cuidadoso na definição das metas, uma vez que as organizações são constituídas por várias pessoas, com diferentes objetivos e motivações, podendo haver divergências ou conflitos entre os objetivos de colegas de trabalho ou da própria empresa.

## 2. O *Engagement* no Trabalho

No mundo empresarial atual, em os mercados são muito competitivos e as organizações têm a difícil tarefa de ultrapassar a concorrência, recai sobre os colaboradores grande parte da responsabilidade de sucesso. As empresas exigem cada vez mais dos seus colaboradores, esperando que estes sejam dedicados, com poder de iniciativa, se envolvam no trabalho e aumentem a produtividade sem prejudicar a qualidade e o desempenho.

Perante estas necessidades, as organizações necessitam de colaboradores motivados, dedicados e que estejam envolvidos afetivamente (*engaged*) com o seu trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009). Consideram-se trabalhadores *engaged* os que mantêm uma ligação afetiva com o seu trabalho, mostram disponibilidade e energia para realizá-lo e que se veem como capazes de lidar bem com as exigências e dificuldades do mesmo (Maslach et al., 2001).

Nesta medida, e aliando os conceitos de motivação e satisfação laboral, surge o *engagement* no trabalho (*work engagement*, em inglês). Este construto relaciona-se com a atividade laboral, a partir do qual surge um sentimento de realização de natureza motivacional e social. É definido com sendo um estado cognitivo-afetivo positivo por parte do colaborador e gratificante para este (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

A conceção deste conceito surge da Psicologia Positiva (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), segundo o qual o estudo deve concentrar-se nas componentes positivas do comportamento do colaborador ao invés de uma abordagem mais negativa destes face ao desempenho profissional. Assim, o *engagement* no trabalho surge por oposição ao *burnout* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Kahn (1990) foi um dos precursores do *work engagement*, considerando existirem diferentes níveis físicos, cognitivos e emocionais nos indivíduos durante o desempenho da sua atividade laboral. Apesar de existirem estudos de vários autores sobre este tema, há uma definição comum que caracteriza o *engagement* como sendo um estado de espírito positivo, em que o colaborador se sente satisfeito com o trabalho.

De acordo com Salanova & Schaufeli (2004), refere-se a um estado mental positivo e contínuo, não dirigido a nenhum objeto ou comportamento em concreto, caracterizando-se por incluir três dimensões – vigor, dedicação e absorção.

✓ **Vigor** – Carateriza-se por elevados níveis de energia, dedicação ao trabalho, resiliência mental em cumprir as suas tarefas (Bakker et al., 2008) e persistência em situações de dificuldade.

✓ **Dedicação** – Traduz-se pelo envolvimento do colaborador nas tarefas, entusiasmo em desempenhar as suas funções, empenho, sensação de se deixar “levar” pelo trabalho, ver significado nas atividades realizadas (Bakker et al., 2008; Salanova et al., 2000).

✓ **Absorção** – Altos níveis de concentração nas tarefas a realizar; perda de noção do tempo ou da sua passagem (o tempo passa a “voar”); felicidade e realização; dificuldade em se “desligar” do trabalho (Bakker et al., 2008; Salanova et al., 2000).

O *engagement* no trabalho pode incluir influências de recursos profissionais ou recursos pessoais. Os recursos profissionais relacionam-se com aspetos físicos, organizacionais e sociais, que permitem obter funcionalidade, aprendizagem e desenvolvimento, designadamente a rede de suporte no local de trabalho, o feedback de desempenho e a autonomia (Bakker & Demerouti, 2008). Estes funcionam como motivadores intrínsecos, dado que preenchem necessidades básicas como a interação social/relacionamento e o reconhecimento das competências profissionais. Os recursos pessoais referem-se à autoeficácia, autoestima e otimismo e estão interligadas com a noção de controlo e poder (Bakker & Demerouti, 2008). Colaboradores que sejam detentores dos recursos profissionais e pessoais enunciados apresentarão fortes níveis *de engagement* no trabalho.

O conceito de *engagement* no trabalho define a relação do indivíduo com a sua atividade profissional de uma maneira positiva e motivacional. As três dimensões referidas por este conceito são vantajosas quer para a organização quer para o colaborador, gerando fatores competitivos (Bakker et al., 2008).

Um colaborador com elevados níveis de *engagement* no trabalho é energético, entusiasmado, dedicado ao seu trabalho e focado nele, alcançando, por conseguinte, um elevado desempenho e com capacidade de enfrentar dificuldades ou adversidades que possam surgir. Está disposto a aprender, fazer mais do que as suas funções, encarando o sucesso da organização como o seu próprio sucesso.

Trabalhadores com maior *engagement* caraterizam-se por nutrirem um maior gosto pelo seu trabalho, fator que os leva a trabalhar mais (Shimazu & Schaufeli, 2009). Assim, estes colaboradores demonstram uma motivação intrínseca para a realização das suas tarefas (Shimazu & Schaufeli, 2009). Mais do que desempenhar as suas tarefas, estes trabalhadores são preocupados com a organização e envolvem-se nela.

Altos níveis de *engagement* também proporcionam maior satisfação laboral e fazem com que o indivíduo se sinta mais comprometido com a organização e seja mais leal, revelando menos intenções de saída (Salanova & Schaufeli, 2004). Também se mostram mais motivados e disponíveis para aprender coisas novas e aceitar desafios, revelando uma conduta mais proactiva e poder de iniciativa (Salanova & Schaufeli, 2004).

Shimazu & Schaufeli (2009), autores que se dedicaram ao estudo da temática, apresentam quatro razões para o melhor desempenho dos colaboradores *engaged*:

1. Os trabalhadores que possuem maior *engagement* no trabalho sentem emoções positivas e motivadoras mais frequentemente;
2. Mostram ser mais saudáveis;
3. São hábeis e capazes de desenvolver questões profissionais e pessoais por si mesmos;
4. Partilham o *engagement* com os outros colaboradores.

Segundo alguns autores (Schaufeli & Bakker, 2003; Salanova & Schaufeli, 2009), aumentar o *engagement* é recompensador, uma vez este gera o aumento de lucro por parte das empresas através da redução do absentismo, aumento do rendimento e da produtividade, inovação, satisfação laboral e maior interação entre o colaborador e os seus pares, clientes e supervisores.

Apesar das questões positivas do *engagement* no trabalho, é necessário acautelar alguns pontos negativos que este conceito pode acarretar. Como por exemplo, autoestima elevada ou um otimismo excessivo podem verificar-se como sendo prejudiciais tanto para o indivíduo como para a organização por conduzirem a previsões irrealistas das capacidades de execução ou do tempo necessário para a realização de determinada tarefa.

Em suma, podemos concluir que este é um constructo importante quer para as organizações quer para os colaboradores, que deve ser explorado face às potencialidades e contributos para o sucesso de ambos.



## **CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**





## **Capítulo II – Enquadramento Teórico**

### **1. História da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM)**

A APPACDM foi fundada a 2 de fevereiro de 1962, resultado do esforço e da vontade das suas duas criadoras – Dra. Alice de Melo Tavares, médica pedopsiquiatra, e Sheila Stiwell, mãe de uma criança portadora de mongolismo (conhecido como Trissomia 21 ou Síndrome de Down).

Mais tarde, pais de outras crianças mongoloides associaram-se ao movimento dada a causa que os unia, originando a primeira versão desta organização, designada Associação Portuguesa de Crianças Mongoloides.

Em 1964, esta designação foi alterada para Associação Portuguesa de Pais e Amigos das Crianças Diminuídas Mentais. Mais tarde passou à designação atual – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM).

Sendo esta uma população muito específica e com carência de cuidados especializados, levou à necessidade da criação de mais delegações que pudessem dar respostas aos casos existentes. Na década de 80 começam a surgir delegações e subdelegações com diversos centros educacionais.

### **2. Caracterização da APPACDM de Soure**

A APPACDM de Soure iniciou a sua atividade em novembro de 1982. Primeiramente era uma extensão do Centro Educacional de Condeixa-a-Nova, pertencente à Delegação Distrital de Coimbra. Em 1992, esta torna-se uma delegação autónoma com a designação Centro Educacional de Condeixa, a atual APPACDM de Condeixa. O Centro Educacional de Soure iniciou o processo de autonomização em 2001, tendo-se constituído como delegação autónoma no ano seguinte, surgindo assim a APPACDM de Soure.

A comemorar o 25º aniversário, esta é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, que se destina à defesa e promoção dos direitos do cidadão deficiente mental, com especial incidência nas áreas de educação, trabalho, saúde e segurança social, segundo uma planificação integrada de serviços de apoio que vão desde a infância à idade adulta.

A APPACDM de Soure é uma organização de carácter social e humanitário, cujos princípios fundamentais são a aceitação da diferença e a integração na sociedade. A principal função da instituição é a prestação de serviços, designados como respostas sociais, destinados a jovens e adultos portadores de deficiência, com incapacidade ou em situação de risco social.

São a única instituição no Concelho de Soure que intervém na área da reabilitação do cidadão portador de deficiência mental.

### **3. Área de Atuação da APPACDM de Soure**

A APPACDM de Soure desenvolve a sua atividade no setor social, dedicando-se ao apoio a cidadãos portadores de deficiência mental e a pessoas socialmente desfavorecidas, ou seja, indivíduos provenientes de famílias disfuncionais ou com problemas sociais como desemprego, alcoolismo, dependência de substâncias químicas (drogas), violência doméstica, entre outras.

O seu objetivo principal é a promoção da qualidade de vida aos cidadãos portadores de deficiência, através da sua integração social, no sentido de eliminar as barreiras à inclusão e valorizar as suas competências.

Tem como missão “crescer, inovar e satisfazer as necessidades dos nossos clientes de modo individualizado, competente e solidário” e os seus valores são confidencialidade, rigor, privacidade, integridade, solidariedade, individualidade e competência.

### **4. Segmentos de Intervenção da APPACDM de Soure**

A APPACDM de Soure dispõe de seis respostas sociais para os seus clientes, propondo-se a contribuir para a sua inserção na comunidade e ajudar a melhorar a sua qualidade de vida.

O Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) é uma valência para maiores de 16 anos, onde se pretende que os utentes estimulem capacidades e melhorem a sua qualidade de vida, através da realização de atividades socialmente úteis. Divide-se em duas áreas de ação: ocupacional lazer, destinada a jovens e adultos cuja deficiência mental é considerada grave ou profunda, e ocupacional laboral para portadores de deficiência mental ligeira ou moderada, que manifestam limitações ao nível do desenvolvimento das rotinas diárias, dos

hábitos de trabalho e da responsabilidade, necessitando de supervisão permanente e não reunindo condições para integrar a formação profissional.

O Lar Residencial (LRE) é uma estrutura de apoio orientada para a melhoria da qualidade de vida de pessoas com deficiência, que por motivos de doença própria ou incapacidade da sua família, temporária ou definitivamente, não tenham condições de residir no seu meio familiar. Esta é uma valência que labora 24 horas por dia, sem interrupções de atividade, onde são prestados cuidados de higiene, saúde e alimentação, promovendo a socialização dos seus habitantes.

O Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) tem por base a prestação de cuidados especializados e individualizados ao domicílio, promovendo a autonomia e condições habitabilidade dos seus beneficiadores e proporcionando-lhes condições de afetividade e bem-estar, muitas vezes até retardando uma eventual institucionalização dos mesmos.

O Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) é um programa em parceria com o Ministério da Educação, que visa dar apoio escolar a crianças com Necessidades Educativas Especiais, fomentando a sua inserção escolar. Desta valência fazem parte técnicos das áreas de Fisioterapia, Terapia da Fala, Terapia Ocupacional, Psicologia e Serviço Social.

O Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL) consiste num complemento escolar após as aulas e para ocupação de férias para crianças deficientes e não deficientes, promovendo um ambiente descomplexado em que os mais novos aprendem a lidar com a deficiência e a aceitar a diferença.

A Formação Profissional promove cursos de formação, mediante candidaturas no âmbito da Tipologia de Intervenção 6.2 – Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidade, do Programa Operacional de Potencial Humano (POPH). Tem como objetivo o combate ao desemprego de pessoas com deficiência ou incapacidade, em situação de disfuncionalidade económica ou familiar e que não possuam habilitação profissional compatível com o exercício de uma profissão ou ocupação de um posto de trabalho. Atualmente, os cursos ministrados são: assistente administrativo, costura, lavandaria e tratamento de roupa, operador de jardinagem, acompanhamento de crianças e assistente familiar e de apoio à comunidade, contemplando cerca de 70 formandos.

Apesar de ainda não se encontrar em funcionamento, a instituição tem já aprovada a criação de uma nova resposta social, designada por Saúde Mental. O trabalho a desenvolver por esta valência incide sobretudo na área da Patologia Dual, que consiste na existência de uma patologia psiquiátrica e de uma patologia aditiva (como álcool ou

drogas) simultaneamente no mesmo doente. Em parceria com a Associação Portuguesa de Patologia Dual (APPD), o Município de Soure e a Associação Empresarial de Soure (AES), pretende-se proporcionar a ocupação e inclusão social de cidadãos clinicamente estabilizados, que apresentem incapacidade na área relacional, ocupacional e de integração social. O objetivo é atuar a nível da prevenção, tratamento e reinserção de pessoas portadoras de doença mental no concelho de Soure.

A instituição tem ainda uma Empresa de Inserção de Jardinagem, a JardinSoure. Este projeto, fundado em outubro de 1999, destina-se à integração de desempregados de longa duração, a beneficiar do Rendimento Social de Inserção, e de pessoas com deficiência ou com incapacidade, que o mercado normal de trabalho não comporta. A empresa, apoiada financeiramente pelo IEFP, dedica-se à manutenção de espaços verdes, designadamente em jardins e instalação de sistemas de rega. As tarefas são asseguradas por jardineiros, com formação ministrada na instituição, e supervisionadas por um engenheiro técnico.

### **CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO**



## Capítulo III – Estudo Empírico

### 1. Estudo Empírico

O presente estudo será realizado numa Instituição Particular de Solidariedade Social localizada na zona centro do país. Esta organização tem como principal atividade a prestação de serviços destinados a jovens e adultos portadores de deficiência, com incapacidade ou em situação de risco, dedicando-se à proteção social e promoção da qualidade de vida dos mesmos. Conforme apresentado na introdução deste trabalho, a realização do estudo tem como meta principal aferir de que forma a motivação e satisfação laboral dos colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social se relacionam com o *engagement* no trabalho.

Esquemáticamente, foram delineados os objetivos a atingir:

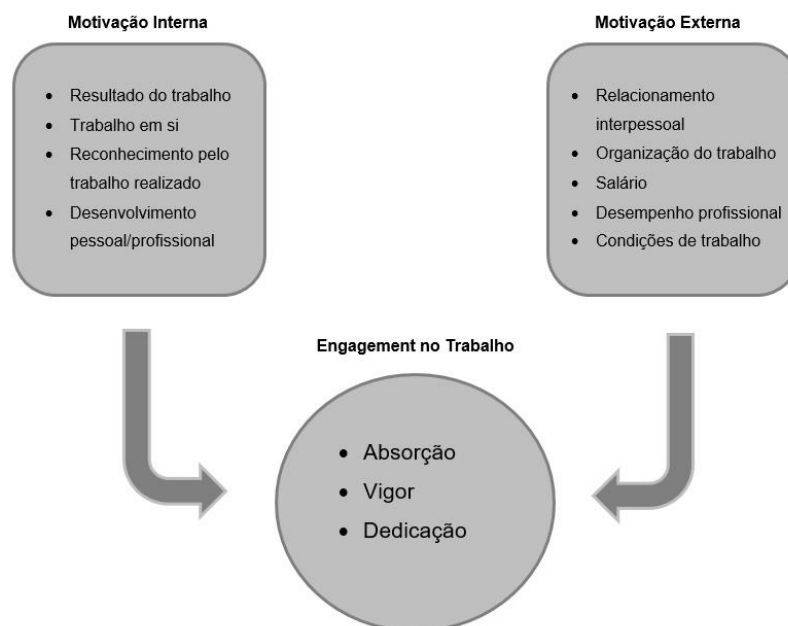
Objetivo 1: Avaliar se os colaboradores estão satisfeitos e motivados;

Objetivo 2: Perceber quais os fatores que mais geram motivação por parte dos colaboradores;

Objetivo 3: Compreender de que forma a motivação (interna e externa) dos colaboradores se repercute nas competências do *engagement* no trabalho.

Objetivo 4: Efetuar sugestões para que a organização possa fomentar a motivação dos colaboradores com impacto no *engagement*.

### 2. Modelo



**Figura 2:** Modelo de Investigação

### **3. Instrumentos de Recolha de Dados**

O instrumento de recolha de dados a ser utilizado é o inquérito por questionário. Esta é uma técnica padronizada, que consiste num conjunto organizado de questões, permitindo a recolha de dados de forma sistematizada. O questionário contém perguntas fechadas, tendo sido construído para este estudo com base na revisão da literatura.

### **4. Procedimento**

Para recolha de dados foi distribuído o questionário em papel aos colaboradores da Instituição. Posteriormente, foi efetuada a análise estatística dos dados com recurso ao programa informático Excel.



## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS**

## Capítulo IV – Resultados

### 1. Dados Sociodemográficos

Na aplicação do questionário elaborado, foram obtidas as respostas de 61 54 do colaboradores da Instituição, sendo género feminino (88,52%) e do género masculino (11,48%).

<b>Género</b>	<b>Trabalhadores</b>
Feminino	54
Masculino	7
Total Geral	61

**Tabela 1:** Caraterização sociodemográfica dos colaboradores de acordo com o género

#### 1.1. Idade

<b>Frequência</b>	
20>29	7
30>39	8
40>49	23
50>59	16
60>69	6
>70	1

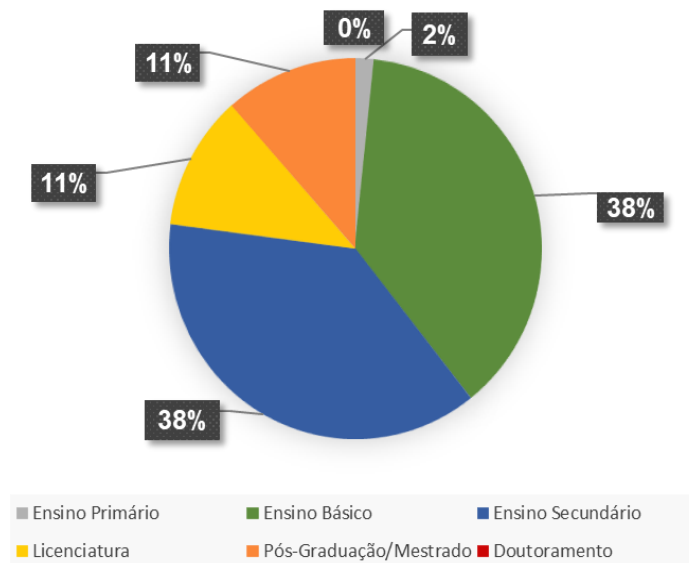
**Tabela 2:** Caraterização sociodemográfica dos colaboradores de acordo com a idade

Relativamente à idade, verifica-se que o maior número de colaboradores que trabalham nesta Instituição têm entre os 40 e os 49 anos (23 indivíduos), encontrando-se depois colaboradores entre os 50 e os 59 anos (16 indivíduos) e entre os 30 e os 39 anos (8 indivíduos).

#### 1.2. Habilitações Literárias

<b>Habilitações</b>	<b>Trabalhadores</b>
Ensino Primário	1
Ensino Básico	23
Ensino Secundário	23
Licenciatura	7
Pós-Graduação/Mestrado	7
Doutoramento	0

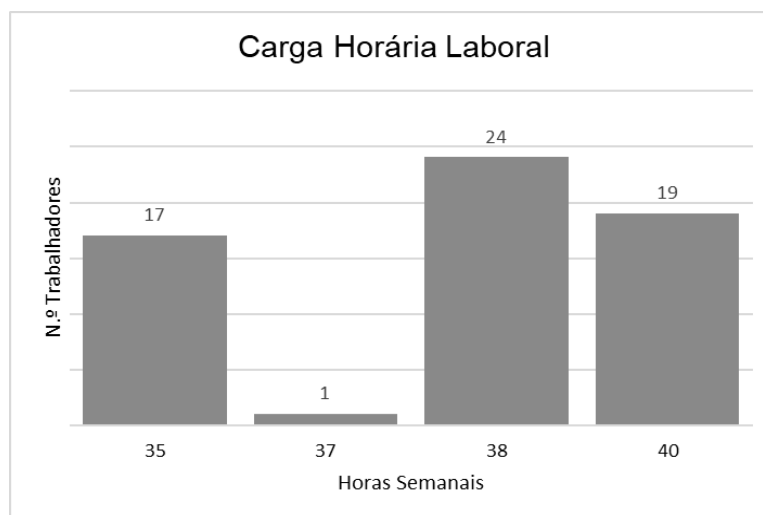
**Tabela 3:** Habilitações Académicas dos Colaboradores



**Gráfico 1:** Habilitações Académicas

Em relação às Habilitações Académicas, a maioria dos colaboradores têm o ensino básico e o ensino secundário (ambos com 38%), seguidos por dois grupos que têm licenciatura e pós-graduações ou mestrado (ambos com 11%). Apenas um colaborador (2%) tem o ensino primário e nenhum (0%) tem doutoramento.

### 1.3. Carga Horária Laboral

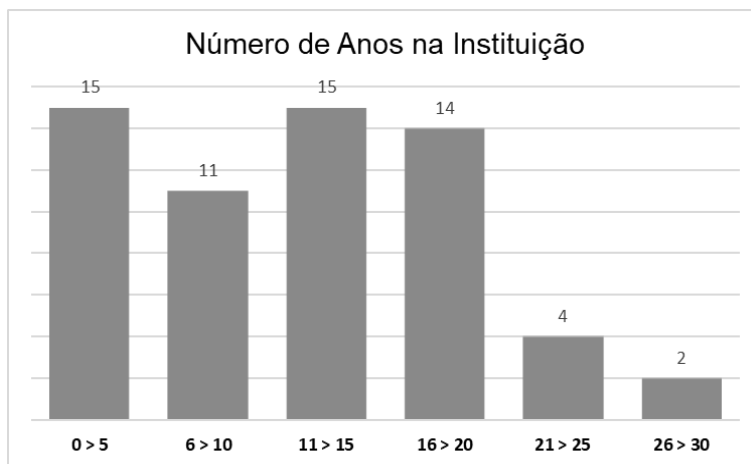


**Gráfico 2:** Carga Horária Laboral

Na análise das respostas, foi possível verificar quatro variações na carga horária, existindo colaboradores a executar funções por períodos de 35, 37, 38 e 40 horas semanais.

Contudo, a maioria dos colaboradores (24 indivíduos) trabalha 38 horas por semana, seguido por 40 horas (19 indivíduos) e 35 horas (17 indivíduos). Apenas um colaborador respondeu trabalhar 37 horas por semana.

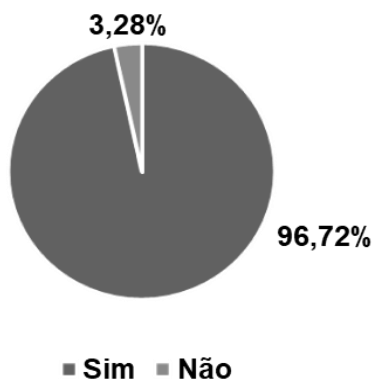
#### 1.4. Número de Anos a Trabalhar na Instituição



**Gráfico 3:** Número de Anos a Trabalhar na Instituição

No que respeita ao número de anos a trabalhar na Instituição, a maioria dos colaboradores desempenha funções até há cinco anos e entre 11 e 15 anos (ambos os grupos representados por 15 indivíduos), seguidos pelos que trabalham na mesma entre 16 e 20 anos (14 indivíduos).

#### 1.5. Participação em Atividades Extralaborais da Organização

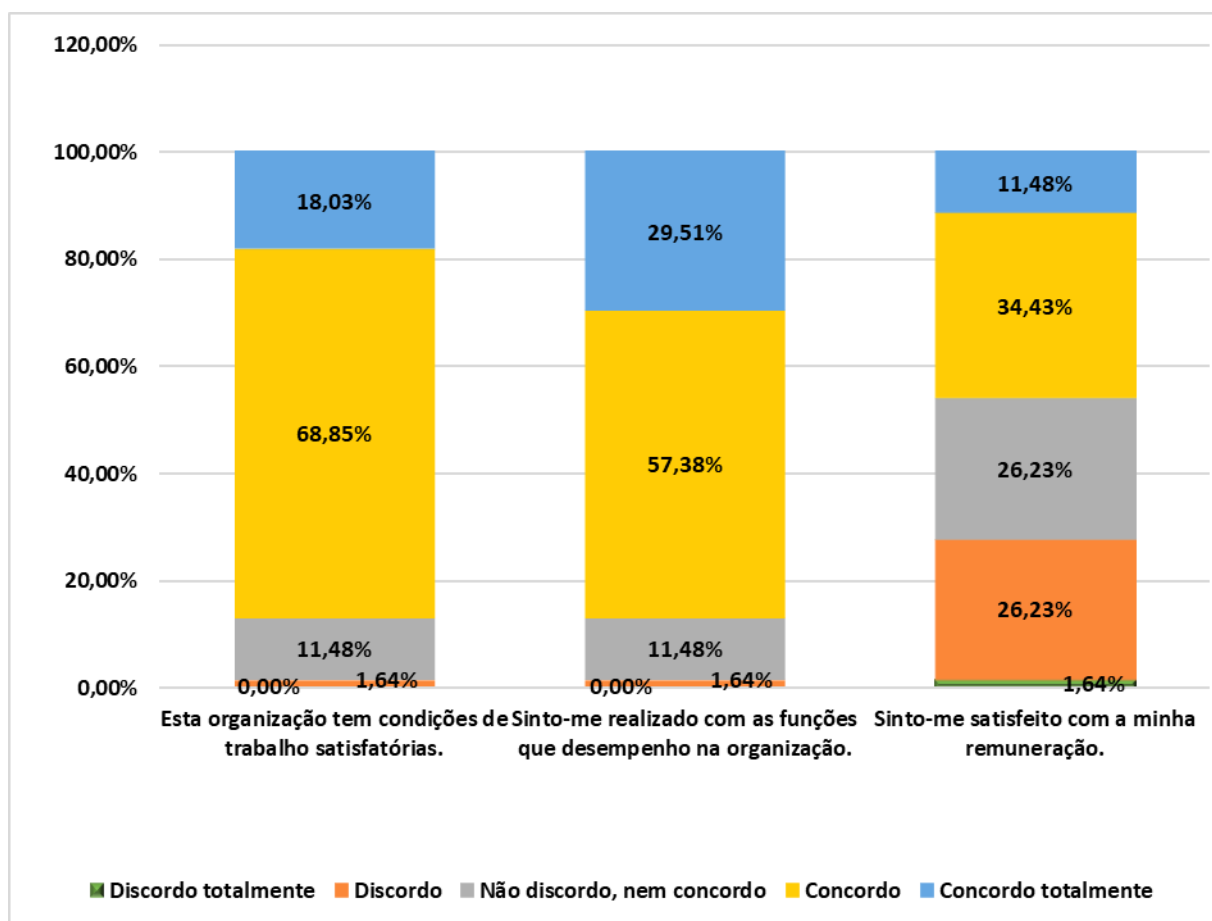


**Gráfico 4:** Participação nas Atividades Extralaborais Organizadas pela Instituição

À questão relacionada com a participação em atividades extralaborais desenvolvidas pela organização, apenas dois colaboradores responderam que não, contrariamente a 59 indivíduos que afirmaram fazê-lo, o que corresponde a 96,72% dos inquiridos.

## 2. Fatores Associados à Motivação

Para perceber quais são os fatores que mais geram motivação por parte dos colaboradores, foram avaliadas as respostas dadas a várias afirmações relacionadas com fatores internos (desenvolvimento pessoal, reconhecimento, trabalho em si) e com fatores externos (relacionamento interpessoal, remuneração, condições de trabalho).



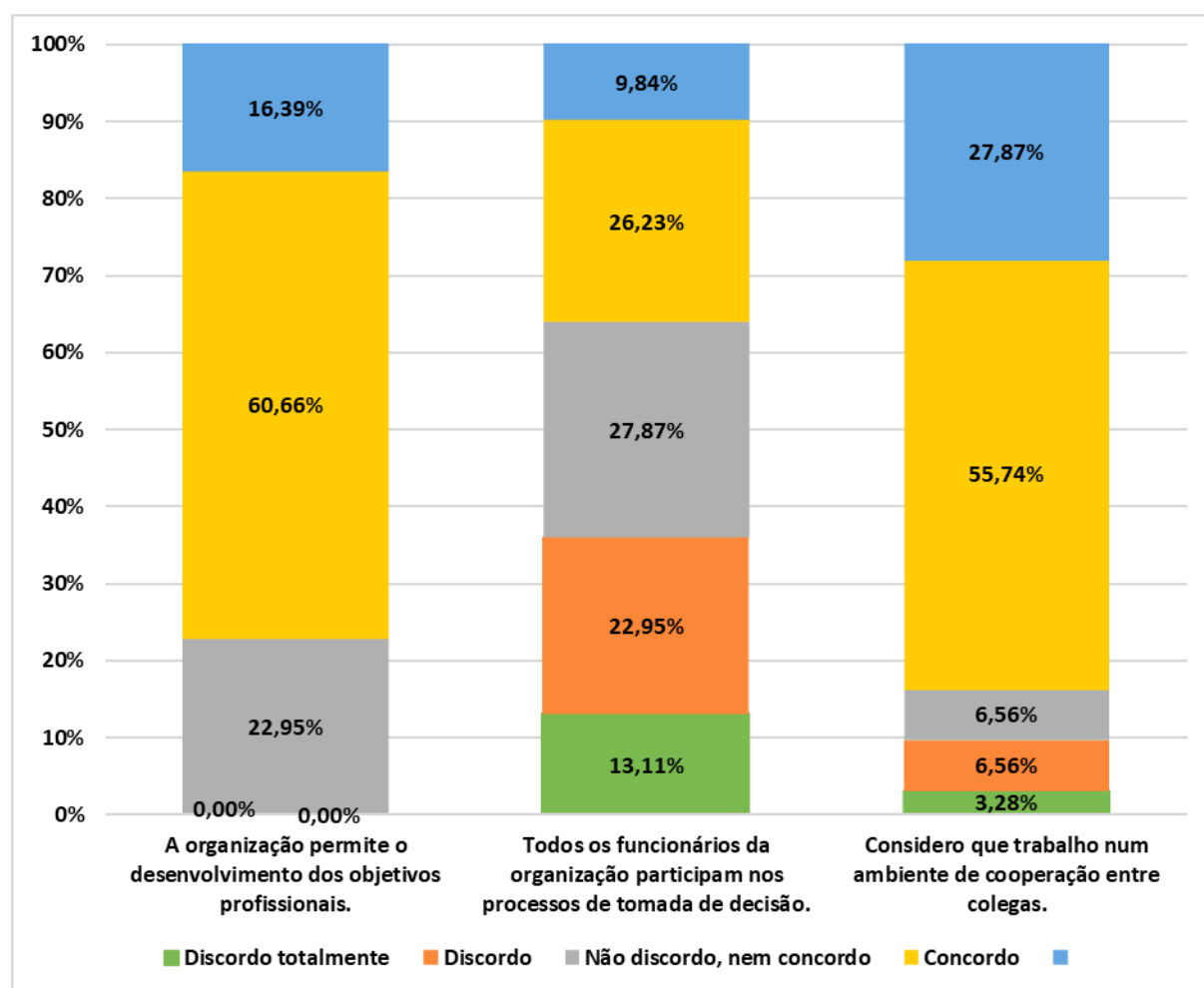
**Gráfico 5:** Fatores Associados à Motivação

No que respeita a “Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias”, 68,85% dos inquiridos afirmou que concorda; enquanto 18,03% disse concordar totalmente e

11,48% não concorda nem discorda. Por sua vez, 1,64% discorda desta afirmação e 0% discorda totalmente.

Sobre a frase “Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização”, 57,38% respondeu que concorda, 29,51% concorda totalmente e 11,48% não concorda nem discorda. 1,64% discorda e 0% discorda totalmente.

Referente à premissa “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração”, 34,43% concorda, 26,23% não concorda nem discorda e também 26,23% discorda. 11,48% concorda totalmente e 1,64% discorda totalmente da afirmação.

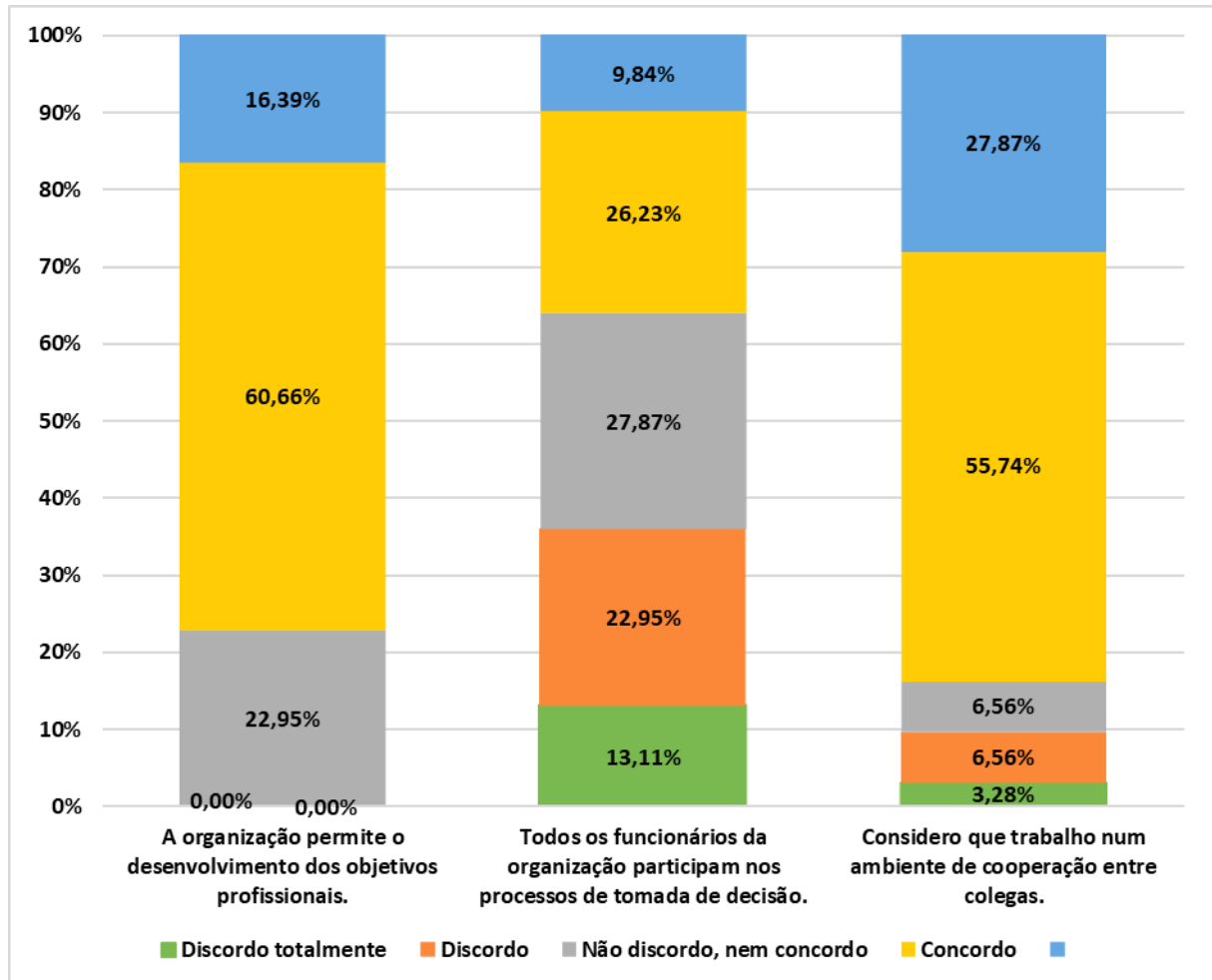


**Gráfico 6:** Fatores Associados à Motivação

No que se refere à frase “Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação”, 54,10% concordam e 42,62% concordam totalmente. 3,28% não concordam nem discordam e 0% responderam discordo ou discordo totalmente.

Em resposta a “Considero o meu trabalho monótono”, 55,74% discordam e 19,67% discordam totalmente. 13,11% não concordam nem discordam, 6,56% concordam e 4,92% concordam totalmente.

À afirmação “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas”, 63,93% respondeu que concorda e 18,03% concorda totalmente. Contrariamente, 9,84% não concorda nem discorda e 8,20% discorda. 0% discorda totalmente.



**Gráfico 7:** Fatores Associados à Motivação

Em relação à afirmação “A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais”, 60,66% dos colaboradores concorda, 16,39% concorda totalmente e 22,95% não concorda nem discorda. Regista-se 0% de respostas de discordo ou discordo totalmente.

No que diz respeito a “Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão”, 26,23% concorda, 27,87% não concorda nem discorda e 22,95% discorda. 13,11% discorda totalmente e 9,84% concorda totalmente.

Para “Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas”, 55,74% concorda, 27,87% concorda totalmente, 6,56% não concorda nem discorda, 6,56% discorda e 3,28% discorda totalmente.

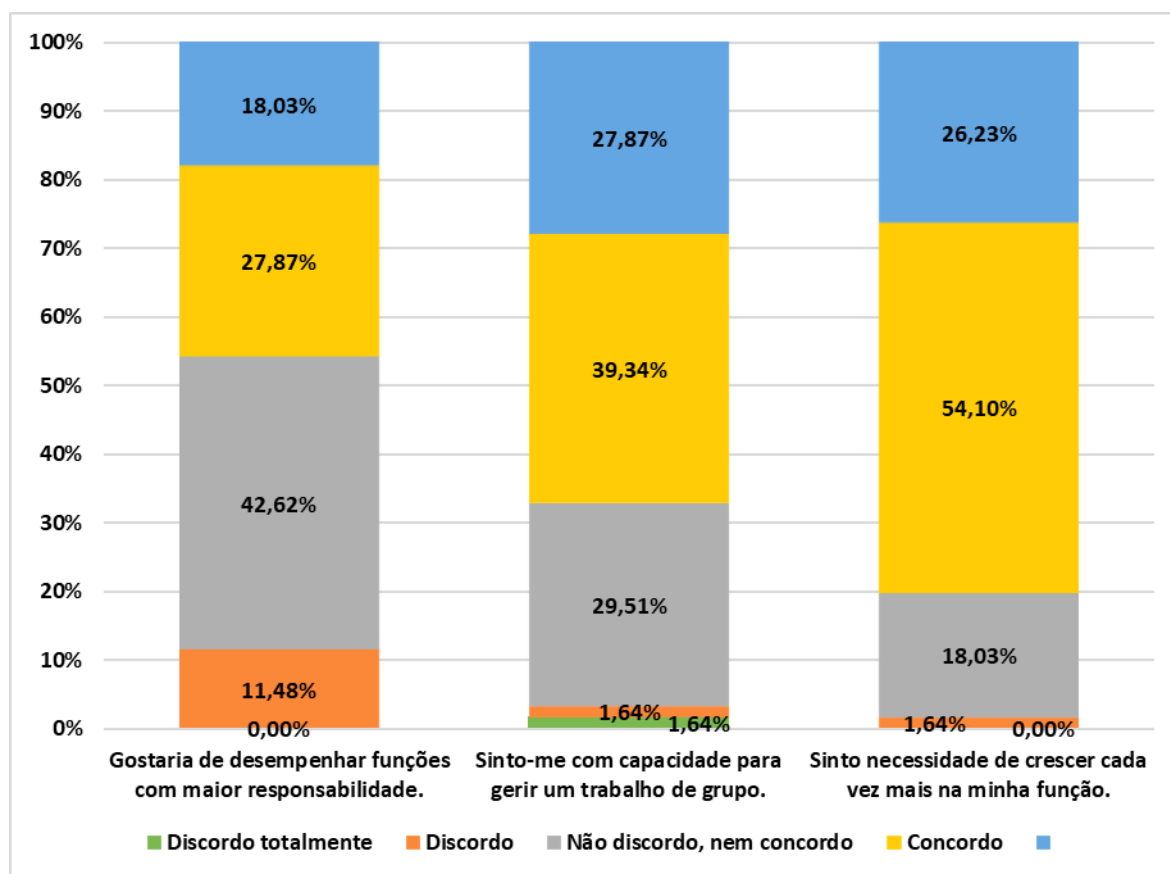


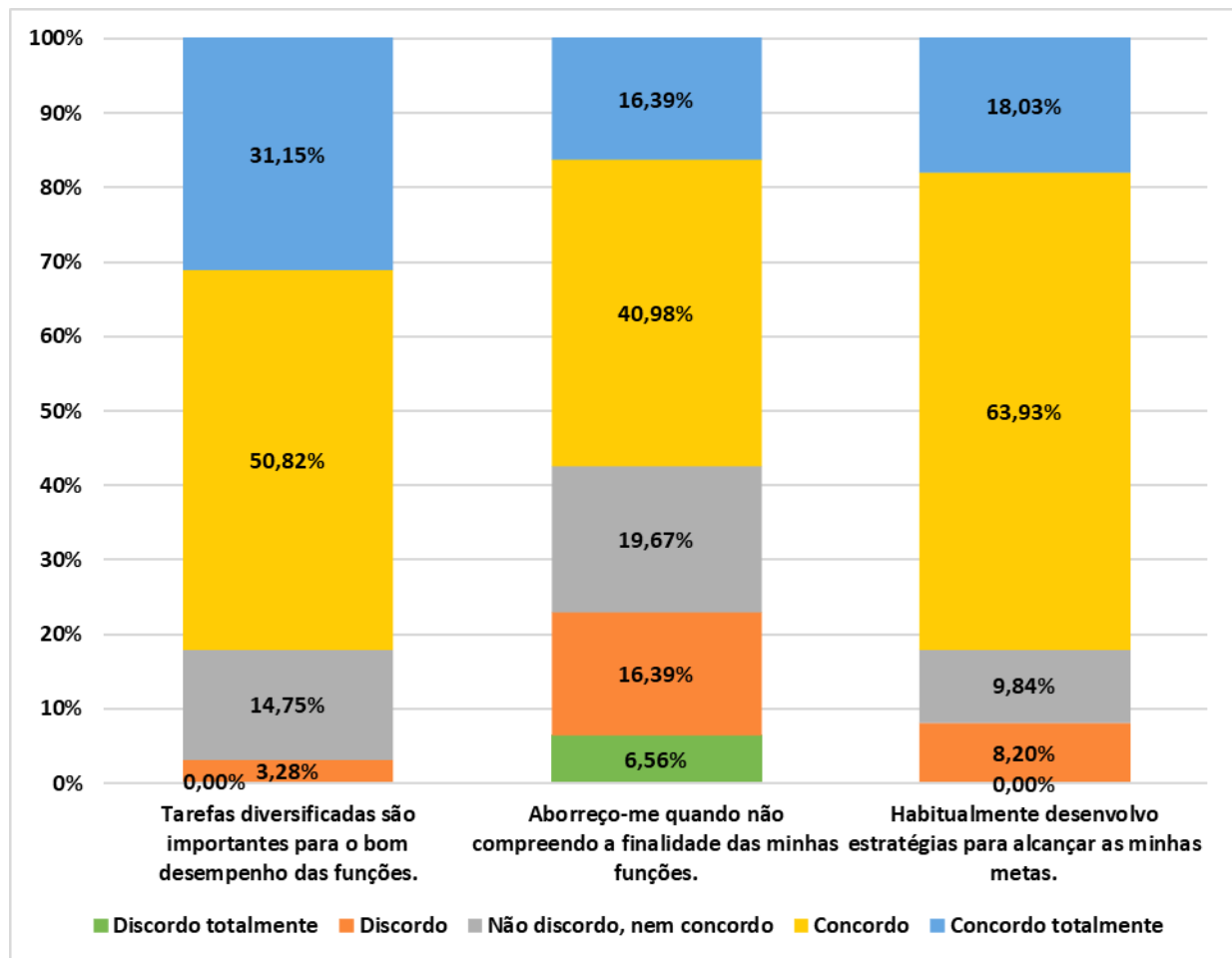
Gráfico 8: Fatores Associados à Motivação

Na afirmação “Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade”, 42,62% respondeu que não concorda nem discorda, 27,87% concorda e 18,03% concorda totalmente. 11,48% discorda e 0% discorda totalmente.

Sobre “Sinto-me com capacidade para gerir um trabalho de grupo”, 39,34% concorda, 29,51% não concorda nem discorda e 27,87% concorda totalmente. 1,64% responderam que discordam e também 1,64% para a opção discordo totalmente.

Relativamente a “Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função”, 54,10% concorda, 26,23% concorda totalmente e 18,03% não concorda nem discorda. 1,64% discorda e 0% discorda totalmente.



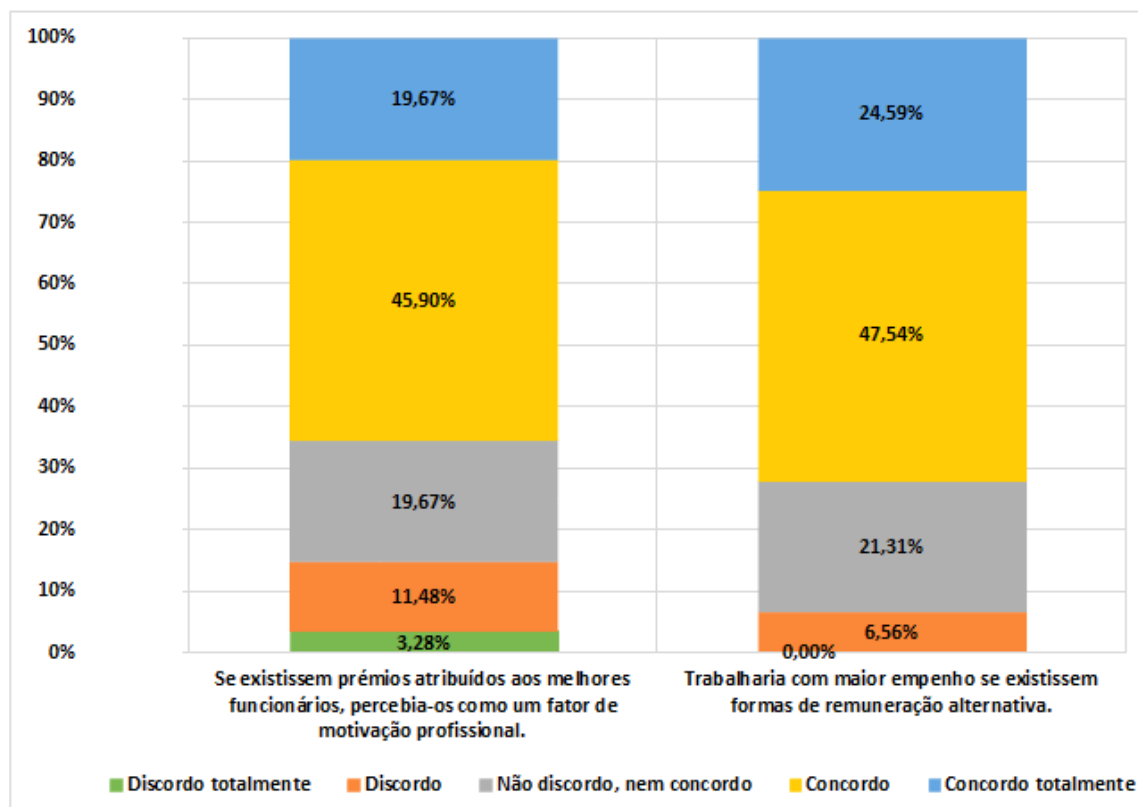


**Gráfico 9:** Fatores Associados à Motivação

Na frase “Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções”, 50,82% concorda, 31,15% concorda totalmente e 14,75% não concorda nem discorda. 3,28% discorda e 0% discorda totalmente.

Em “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, 40,98% concorda, 19,67% não concorda nem discorda, 16,39% concorda totalmente e 16,39% discorda. 6,56% discorda totalmente.

No que se refere a “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas”, 63,93% respondeu que concorda, 18,03% concorda totalmente e 9,84% não concorda nem discorda. 8,20% discorda e 0% discorda totalmente.



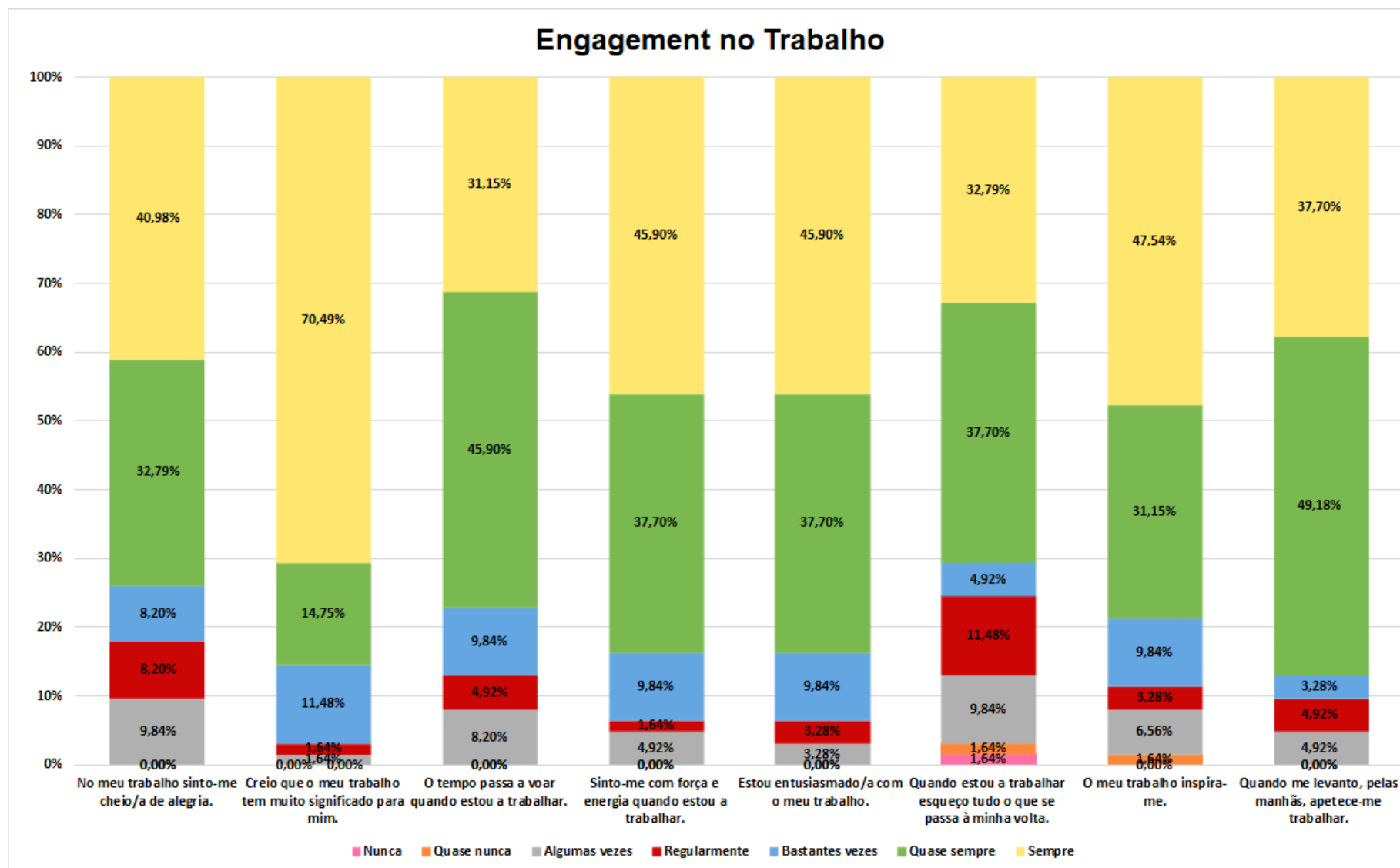
**Gráfico 10:** Fatores Associados à Motivação

No que concerne à ideia “Se existem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional”, 45,90% concorda, 19,67% concorda totalmente e 19,67% não concorda nem discorda. 11,48% discorda e 3,28% discorda totalmente.

Sobre “Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa”, 47,54% concorda, 24,59% concorda totalmente e 21,31% não concorda nem discorda. 6,56% discorda e 0% discorda totalmente.

### **3. Engagement no Trabalho**

Para avaliar o engagement dos colaboradores, foram avaliadas as respostas a várias afirmações e elaborados gráficos de acordo com o grau de concordância respondido.

Gráfico 11: Fatores Associados ao *Engagement* no Trabalho

Perante a afirmação “No meu trabalho sinto-me cheio/a de alegria”, 40,98% dos colaboradores respondeu sempre, 32,79% quase sempre e 9,84 algumas vezes. 8,20% bastantes vezes, 8,20% regularmente e 0% nunca e quase nunca.

Em “Creio que o meu trabalho tem muito significado para mim”, 70,79% assinalou a hipótese sempre, 14,75% quase sempre, 11,48% bastantes vezes, 1,64% regularmente e 1,64% algumas vezes. 0% nas hipóteses nunca e quase nunca.

Sobre “O tempo passa a voar quando estou a trabalhar”, 45,90% afirma quase sempre, 31,15% sempre, 9,84% bastantes vezes, 8,20% algumas vezes e 4,92% regularmente. 0% de repostas nas opções nunca e quase nunca.

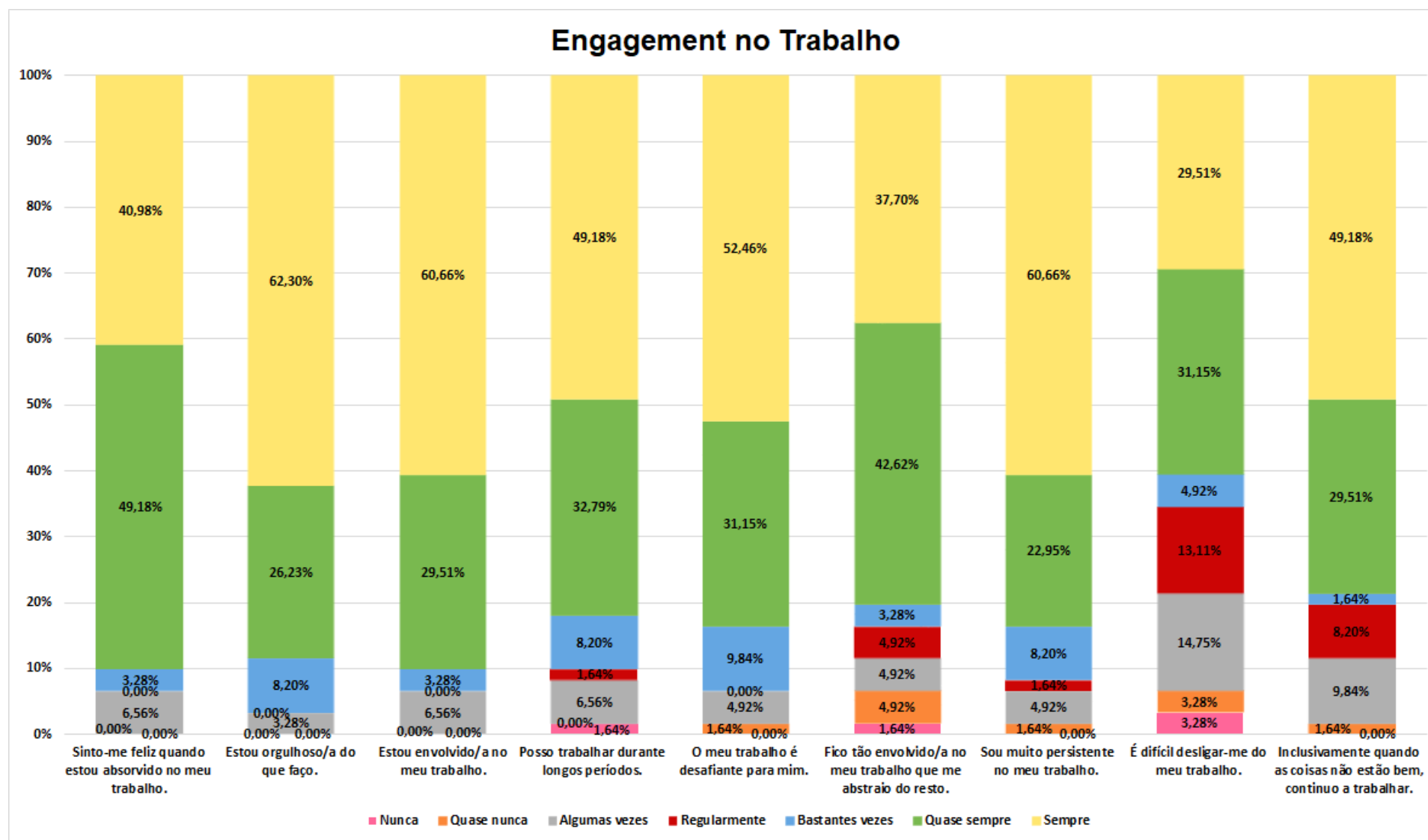
Na frase “Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar”, 45,90% dos colaboradores diz que sempre, 37,70% quase sempre, 9,84% bastantes vezes, 4,92% algumas vezes e 1,65% regularmente. 0% de respostas em nunca ou quase nunca.

Relativamente a “Estou entusiasmado/a com o meu trabalho”, 45,90% afirma que sempre, 37,70% quase sempre, 9,84% bastantes vezes, 3,28% regularmente e 3,28% algumas vezes. 0% de respostas em nunca ou quase nunca.

No que concerne a “Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha volta”, 37,70% responde quase sempre, 32,79% sempre, 11,48% regularmente, 9,84% algumas vezes, 4,92% bastantes vezes, 1,65% quase nunca e 1,64% nunca.

Em resposta a “O meu trabalho inspira-me”, 47,54% disse que sempre, 31,15% quase sempre, 9,84% bastantes vezes, 6,56% algumas vezes, 3,28% regularmente e 1,64% quase nunca. 0% respondeu nunca.

Para a afirmação “Quando me levanto, pelas manhãs, apetece-me trabalhar”, 49,18% dos colaboradores respondeu que quase sempre, 37,70% sempre, 4,92% regularmente, 4,92% algumas vezes e 3,28% bastantes vezes. 0% respondeu nunca e quase nunca.



**Gráfico 12:** Fatores Associados ao *Engagement* no Trabalho

Mediante a frase “Sinto-me feliz quando estou absorvido no meu trabalho”, 49,18% dos colaboradores responderam quase sempre, 40,18% sempre, 6,56% algumas vezes e 3,28% bastantes vezes. 0% de respostas registadas nas opções regularmente, quase nunca e nunca.

Sobre “Estou orgulhoso/a do que faço”, 62,30% assinalou a hipótese sempre, 26,23% quase sempre, 8,20% bastantes vezes e 3,28% algumas vezes. 0% de colaboradores responderam regularmente, quase nunca e nunca.

Relativamente a “Estou envolvido/a no meu trabalho”, 60,66% respondeu sempre, 29,51% quase sempre, 6,56% algumas vezes e 3,28% bastantes vezes. 0% responderam regularmente, quase nunca e nunca.

No que se refere a “Posso trabalhar durante longos períodos”, 49,18% respondeu sempre, 32,79% quase sempre, 8,20% bastantes vezes, 6,56% algumas vezes, 1,64% regularmente e 1,64% nunca. 0% respondeu quase nunca.

Para “O meu trabalho é desafiante para mim”, 52,46% assinalou a opção sempre, 31,15% quase sempre, 9,84% bastantes vezes, 4,92% algumas vezes e 1,64% quase nunca. 0% responderam regularmente e nunca.

Em “Fico tão envolvido/a no meu trabalho que me abstraio do resto”, 42,62% afirmou que quase sempre, 37,70% sempre, 4,92% regularmente, 4,92% algumas vezes, 4,92% quase nunca, 3,28% bastantes vezes e 1,64% nunca.

Acerca de “Sou muito persistente no meu trabalho”, 60,66% respondeu sempre, 22,95% quase sempre, 8,20% bastantes vezes, 4,92% algumas vezes, 1,64% regularmente e 1,64% quase nunca. 0% respondeu a hipótese nunca.

No que respeita à frase “É difícil desligar-me do meu trabalho”, 31,15% escolheu a opção quase sempre, 29,51% sempre, 14,75% algumas vezes, 13,11% regularmente, 4,92% bastantes vezes, 3,28% quase nunca e 3,28% nunca.

Na afirmação “Inclusivamente quando as coisas não estão bem, continuo a trabalhar”, 49,18% respondeu sempre, 29,51% quase sempre, 9,84% algumas vezes, 8,20% regularmente, 1,64% bastantes vezes e 1,64% quase nunca. 0% respondeu nunca.

#### 4. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo contribuir para a compensação da motivação e a satisfação laboral dos colaboradores de Instituições Particulares de Solidariedade Social, e de que forma isso se reflete no *engagement* com o seu trabalho.

Para além da análise de aspetos relacionados com a satisfação, motivação e *engagement* laborais, foram avaliados outros indicadores, que complementam e ajudam a perceber algumas questões referentes à relação do colaborador com a organização e, particularmente, sobre o seu compromisso com a mesma.

Inicialmente, são apresentadas variáveis sociodemográficas, uma vez que estas características podem contribuir para explicar a satisfação laboral dos colaboradores de uma organização (Cordeiro & Pereira, 2005), sendo também possíveis de aplicar a outros conceitos, designadamente à motivação e *engagement* no trabalho.

Ao nível das características sociodemográficas, o grupo foi composto por 61 colaboradores, em grande maioria do género feminino (88,52%), situando-se o maior grupo etário (23 indivíduos) em idades compreendidas entre 40 e os 49 anos. As habilitações académicas predominantes são o ensino básico (38%) e o ensino secundário (38%), sendo que a maioria dos colaboradores (24 indivíduos) trabalha 38 horas por semana, e desempenham funções na Instituição até há cinco anos (15 indivíduos) e entre 11 e 15 anos (15 indivíduos).

Sendo uma organização que desenvolve várias atividades extralaborais, destinadas a utentes, colaboradores, direção e outros *stakeholders*, tornou-se importante avaliar a participação dos profissionais desta IPSS nas mesmas. Deste modo, 59 dos inquiridos afirmaram participar nas várias iniciativas, o que equivale a 96,72% dos colaboradores, e apenas dois disseram não participar (3,28%). Este indicador é de extrema importância para o estudo, contribuindo para perceber o comprometimento dos recursos humanos com a organização.

No âmbito das motivações internas (ou intrínsecas), 96,72% dos colaboradores (54,10% concorda e 42,62% concorda totalmente) consideram-se pessoas com grande motivação, o que, per si, é um grande atributo e contributo para o desempenho de funções, refletindo-se no sentido de compromisso com o seu trabalho. Acresce a este facto que 75,41% (55,74% discorda e 19,67% discordam totalmente) não consideram que o seu trabalho seja monótono. Estes dados são importantes, uma vez que trabalhar no setor social

pode implicar a execução de tarefas mais sensíveis e lidar com populações mais frágeis, o que emocionalmente pode afetar os colaboradores.

Também sendo um setor que labora diretamente com questões sigilosas, situações de fragilidade socioeconómica e de índole emocional, acarreta alguns entraves que muitas vezes não dependem do colaborador ou da organização. Ainda assim, 63,93% dos inquiridos responderam que habitualmente desenvolvem estratégias para alcançar as suas metas, conferindo um elevado grau de motivação pessoal.

No que se refere a motivações externas (ou extrínsecas), um dos domínios mais influentes é sempre a remuneração. Assim, para avaliar a satisfação dos colaboradores, o questionário incluía a afirmação “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração”, à qual 34,43% concorda e 11,48% concorda totalmente, o que somados não contemplam metade dos colaboradores. Por sua vez, 26,23% não concorda nem discorda e igualmente percentagem discorda. Ainda 1,64% discorda totalmente. Ou seja, este é um parâmetro que, de um modo global, representa pouca motivação.

Como tal, tornava-se indispensável perceber se a remuneração pode ser fator de motivação, pelo que se analisou o grau de concordância a outras duas afirmações. Se existência de prémios atribuídos aos melhores funcionários seria percebida como um fator de motivação, 45,90% concorda e, ainda, 19,67% concorda totalmente, perfazendo uma larga maioria que ficaria motivada com a atribuição de prémios. Sobre se trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa, 47,54% concorda e 24,59% concorda totalmente, o que, inequivocamente, explica que a remuneração é um indicador valorizado e que deve ter sido em conta na motivação dos recursos humanos.

Também a progressão na carreira pode ser uma determinante na motivação. No que se refere à necessidade de crescer cada vez mais na sua função, 54,10% concorda e 26,23% concorda totalmente, o que indica que a grande maioria destes colaboradores se encontra predisposto para aumentar as suas capacidades e funções exercidas. Questionados sobre se gostariam de desempenhar funções de maior responsabilidade, 27,87% concorda e 18,03% concorda totalmente, representando o desejo da maioria (45,90%) de progredir e até ter autonomia. Porém, há que ressaltar que 42,62% não concorda nem discorda, ou seja, há um grupo significativo de pessoas que talvez considere evoluir profissionalmente, mas não para tarefas de responsabilidade. O que conduz à interrogação sobre se sentem com capacidade para gerir um trabalho de grupo, originando 39,34% de colaboradores que concordam e 27,87% que concordam totalmente, podendo este ser um caminho para a



motivação, através da distribuição de tarefas de gestão e liderança aos que manifestarem interesse nas mesmas.

Para perceber se os colaboradores estão envolvidos e comprometidos com a entidade laboral, observaram-se alguns parâmetros. Desde logo, 60,66% dos inquiridos afirmou estar sempre envolvido no seu trabalho e 29,51% respondeu quase sempre. Já quando questionados sobre se sentem força e energia quando estão a trabalhar, 45,90% responde que sempre e 37,70% quase sempre. Confrontados com a prossecução do seu trabalho mesmo quando as coisas não estão bem, o grau de concordância para sempre atingiu os 49,18% e 29,51% quase sempre. Com a observação de estes exemplos, podemos verificar a presença de uma característica sintomática do *engagement*, que é o vigor, manifestado por elevados níveis de energia, empenho ou resiliência mental em cumprir as tarefas.

Nas respostas apuradas perante os níveis de entusiasmo com o seu trabalho, 45,90% dos inquiridos mostra-se sempre entusiasmado e 37,70% quase sempre; e confrontados com o sentem relativamente ao que fazem, 62,30% diz que está sempre orgulhoso e 26,23% quase sempre, evidenciando a noção de dedicação do conceito de *engagement*, que se traduz em entusiasmo em desempenhar as suas funções e ver significado nas atividades realizadas (Bakker et al., 2008; Salanova et al., 2000).

Com a análise da dificuldade sentida em desligar-se do trabalho (31,15% diz que quase sempre e 29,51% sempre) e com sensação de que o tempo passa a voar enquanto se encontram a trabalhar (45,90% afirma que quase sempre e 31,15% sempre), denota-se a característica do conceito de *engagement*, definida por Bakker et al.(2008) e Salanova et al., (2000) como absorção, assente em perda de noção do tempo ou dificuldade em distanciar-se da vida profissional mesmo em períodos de lazer.

Em síntese, os dados apurados permite identificar satisfação laboral nos colaboradores, que se manifesta em elevados padrões de motivação e que, por sua vez, tem impactos muito positivos no envolvimento na organização, consolidando a aplicação do conceito de *engagement* no trabalho.



## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES**



## Conclusões

Nos últimos anos, a motivação e satisfação profissional tem sido encarada como fatores importantes para a produtividade e progressão da atividade das organizações, colocando os recursos humanos no centro das preocupações laborais atuais.

Vários estudos têm sido elaborados no sentido de perceber o que motiva os colaboradores, sendo este um processo complexo, uma vez que as motivações variam de indivíduo para indivíduos, estando intimamente ligadas à maneira de ser e à forma como se sente no local de trabalho.

No caso de uma Instituição Particular de Solidariedade Social e, concretamente, de uma APPACDM, as funções laborais são desempenhadas numa área de atividade muito específica e sensível, o que acarreta maior responsabilidade para os recursos humanos envolvidos.

Por isso mesmo, torna-se ainda mais relevante compreender as motivações destes profissionais do setor social, para melhor alcançar o seu comprometimento laboral (*engagement*) e obter mais eficácia e eficiência na sua missão/atividade.

De acordo, com presente estudo, o APPACDM de Soure é um local de trabalho privilegiado, uma vez que 86,88% (68,85% concordam mais 18,03% que concordam totalmente) dos seus colaboradores consideram que a organização tem condições de trabalho satisfatórias e 77,05% (60,66% concordam mais 16,37% que concordam totalmente) diz que a mesma permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

De ressaltar também que 86,83% (57,38% concordam mais 29,51% concordam totalmente) sente-se realizado com as funções que desempenha na mesma e que 75,41% (55,74% discorda e 19,67% discordam totalmente) não consideram que o seu trabalho seja monótono.

Os resultados obtidos com estes quatro indicadores são de extrema importância e muito favoráveis à Instituição, contribuindo largamente para a satisfação dos seus profissionais, que acham que a sua entidade patronal lhes confere boas condições de trabalho e lhes permite a realização de objetivos, além de gostarem das suas funções laborais e considerarem o seu trabalho motivante.

Com a evolução dos tempos, tem-se verificado que o compromisso do colaborador com a organização é um indicador importante, que permite identificar comportamentos e ações com impacto direto na produtividade e eficácia organizacional (Hunt e Morgan, 1994).

Deste modo, e numa perspetiva de aferir o *engagement* dos colaboradores, apreciaram-se as respostas dadas a algumas afirmações, cujos resultados, de uma forma geral, foram bastante positivos.

Destaque-se que 70,49% afirmaram que o seu trabalho tem sempre significado para si; 47,54% dos indivíduos responderam que o trabalho os inspira; 62,30% está orgulhoso do que faz e que 60,66% está envolvido no seu trabalho.

Nos níveis de *engagement* também se refletem os 60,66% de indivíduos que considera ser muito persistente no seu trabalho e os 49,18% que afirma que inclusivamente quando as coisas não estão bem, continuam a trabalhar. Não devem ser menosprezadas variáveis como “O tempo passa a voar quando estou a trabalhar”, “Posso trabalhar durante longos períodos” e “Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar”, que refletem vigor, dedicação e absorção – elementos caraterísticos do *engagement*.

Os dados recolhidos e observados no decorrer da investigação vão de encontro às teorias e modelos existentes, demonstrando a importância dos conceitos de satisfação, motivação e *engagement* dos trabalhadores numa organização.

Em suma, o estudo evidencia que muitos dos colaboradores desta Instituição se sentem laboralmente satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização. Este fator torna-se ainda mais preponderante, uma vez que, como é do conhecimento público, de um modo geral, os estabelecimentos que trabalham em áreas de intervenção social têm poucos recursos, o que dificulta a preconização das suas atividades. Ressalve-se, então, o mérito desta IPSS, que aposta nos seus recursos humanos e incrementa a sua motivação.

## **LIMITAÇÕES AO ESTUDO**





## **Limitações ao Estudo**

Considera-se que os resultados alcançados se encontram de acordo com os objetivos propostos. Porém, existem alguns fatores limitativos que podem ter influenciado o estudo.

Tendo os dados sido recolhidos por via de questionário, pode fazer variar as respostas, uma vez que o estado psicológico e emocional dos inquiridos é suscetível. Ou seja, há a possibilidade de, caso os dados fossem recolhidos noutro período, as respostas serem diferentes.

Para um melhor entendimento e análise das questões propostas, seria aconselhável a aplicação do estudo a outras Instituições Particulares de Solidariedade Social, para uma maior abrangência e validade do estudo.

Com uma amostragem maior, seria possível uma avaliação mais fidedigna da aplicabilidade dos conceitos em apreciação, bem como a formulação de recomendações mais específicas para a melhoria das práticas implementadas pelas organizações deste setor de atividade.

Apesar das limitações referidas, esta investigação apresenta-se como um contributo para o debate sobre a importância da valorização dos recursos humanos no meio organizacional, bem como da relevância da motivação e das repercussões desta no *engagement* no trabalho.

Dado o papel que as instituições que desempenham atividade no setor social representam e a parca investigação nesta área, torna-se preponderante o aprofundamento de conhecimentos neste âmbito, de forma a otimizar as práticas existentes.



## **RECOMENDAÇÕES**

## Recomendações

Os resultados obtidos com o presente estudo devem ser utilizados pela organização, para que esta possa reconhecer melhor as necessidades dos seus colaboradores e agir em prol destes, contribuindo, deste modo, para atingir o sucesso pleno da sua missão social.

O principal fator de recomendação é uma remuneração adequada, de forma a promover o reconhecimento do trabalho desenvolvido, originando nos colaboradores a sensação de recompensa de acordo com as suas capacidades e trabalho prestado.

A avaliação no desempenho de tarefas, de modo a proporcionar feedback aos colaboradores, e a realização de reuniões onde seja permitido manifestar a sua visão, objetivos e motivações, podem ser métodos de fomentar a interação e otimizar a relação com a organização.

Outra questão que pode ser tida em conta é a diversificação de tarefas, como forma de motivação, dotando os intervenientes de autonomia e responsabilidade. Empoderar os seus colaboradores, fomentar o desenvolvimento pessoal e permitir o crescimento profissional devem fazer parte das competências disponibilizadas pela organização.

Envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão, permitindo que estes expressem a sua opinião e que se sintam incluídos na dinâmica institucional, podem ser ferramentas a considerar.

Apesar de não ser um aspeto abordado no estudo, sugere-se a aposta em formação, de modo a potenciar as capacidades e desenvolver conhecimentos, traduzindo-se em benefícios para o desempenho profissional e, talvez, motivar a progressão na carreira, conforme ambicionado por alguns funcionários.

Outra medida inovadora seria a criação de atividades ocasionais de team building, fomentando o espírito de equipa, a cooperação e reforçando a coesão de grupo, essenciais numa instituição do setor social. Esta não seria uma ação difícil de implementar, uma vez que a esmagadora maioria dos colaboradores (96,72%) já participa em atividades extralaborais da IPSS.

Deste modo, com a remuneração adequada, incentivos laborais e reconhecimento do trabalho realizado, é possível assistir ao desenvolvimento da motivação dos colaboradores, que, por sua vez, aumenta os níveis de *engagement* no trabalho. Como já mencionado anteriormente, é extremamente importante apostar na motivação e satisfação dos recursos humanos, pois estes são fundamentais para o sucesso das organizações em que laboram.

Espera-se que este estudo possa servir de reflexão à APPACDM de Soure para a implementação de novas práticas e melhoria das existentes, como forma de otimizar a sua estratégia organizacional e alcançar a plenitude do seu sucesso na prestação de um serviço de qualidade tão necessário e associado a uma causa social tão nobre.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**





## Referências Bibliográficas

- Bakker, A., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008) Work Engament: an emerging concept in occupational helth psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bilhim, J. A. F, (2006). Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. (5ª edição). Lisboa: Instituto Superior CSP.
- Campos, D. M. S. (2005). Psicologia da Aprendizagem. *Petrópolis; Vozes*.
- Cordeiro, S. & Pereira, F. (2005). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*.
- Cunha, M.P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª edição)*. Lisboa: Editora RH
- Dejours, C. (1992). A Loucura do Trabalho. *São Paulo: Oboré*.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, Trabalho e Ação. *Revista Produção*.
- Enciclopédia da Psicologia (1997). *Liarte, Editora de Livros, Lda*.
- Ferreira, S. (2000). O Papel de Movimento Social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal. *IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra*.
- Hackman, R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 59-76.
- Hampton, D. R. Administração Contemporânea. 3.ª ed. *São Paulo: McGraw-Hill*, 1992.

Herzberg, F. (1997) *Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas.*

Hunt, S.D. e Morgan, R.M. (1994) Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nº 6.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-423.

Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Estados Unidos: Wilder Publications.*

McClelland, D. (1961) *The Achieving Society. Princeton, N. J., Van Nostrand.*

Ondracek, J., Bertsh, A., & Saeed, M. (2011). Entrepreneurship Education: Culture's Rise, Fall and Unresolved Role. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business. Vol. 3.*

Ridder, H. G., McCandless A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management. *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Volume 39*, 123-142.

Robbins, S. *Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002*

Rocha, J. A. Oliveira. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. 3.ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.*

- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financeiros. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 261, 109-138.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2009). El Engagement en el Trabajo. *Madrid: Alianza Editorial*.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: Una Nueva Perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 16, n. 2, 117-134.
- Santos, A. J. R. (2008), Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. *Lisboa: Escolar Editora*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003) Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Occupational Health Psychology Unit: Utrecht, 2003*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-93.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.
- Sousa, et al. (2006), Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. *Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda*.
- Solomon, M. R. (2011) O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo. *Porto Alegre: Bookman*.